

Miteinander in Vielfalt

Die Kooperationen und Partner der XENOS-Projekte

Kurzbericht der wissenschaftlichen Begleitung im Programm „XENOS – Integration und Vielfalt“

Melanie Böwing-Schmalenbrock

Miteinander in Vielfalt

–

Die Kooperationen und Partner der XENOS-Projekte

1. Zusammenfassende Beschreibung der Projektzusammenschlüsse

1.1. Projektträger in Einzel- und Verbundprojekten

Bildungseinrichtungen häufigste Projektträger

Hauptakteure der XENOS-Projekte sind die jeweiligen Träger der Projekte bzw. Teilprojekte, diejenigen also, die verantwortlich für die (Teil-)Projekte sind. Dazu zählen sowohl die Antragsteller der Einzel- und Verbundprojekte (in Einzelprojekten sind Antragsteller gleichzeitig der einzige projektverantwortliche Träger) als auch nicht antragstellende Verbundpartner. Es haben sich an den DJI-Trägerbefragungen 258 Projektverantwortliche aus 100 verschiedenen Projekten beteiligt, darunter 45 Einzel- und 55 Verbundprojekte.

Bei 63 dieser 100 Projekte handelt es sich bei mindestens einem der projektverantwortlichen (Teil-)Projektträger um einen Bildungsträger (siehe Abbildung 1). Hierzu zählen sowohl Schulen (vor allem allgemeinbildende, aber auch berufliche und (Volks-)Hochschulen) als auch außerschulische Weiterbildungsträger und Bildungszentren, die sich vorwiegend auf Erwachsenenbildung konzentrieren. Bildung – ob nun schulischer oder beruflicher Natur oder aber Bildung in Form von lebenslangem Lernen und Weiterbildung – stellt offenbar ein zentrales Thema bei der Umsetzung von Integration und Vielfalt dar: Allgemeinbildung, Ausbildung und Weiterbildung sind einerseits Methode und andererseits Ziel der meisten Projekte.

Eine der Hauptzielgruppen des XENOS-Programmes sind Jugendliche und junge Erwachsene. Das spiegelt sich nicht nur in der Ausrichtung der Projekte wider, sondern auch in den jeweils durchführenden Organisationen: 43 Projekte werden unter anderem von (insbesondere freien) Trägern der Jugendhilfe verantwortet, zu denen vor allem Wohlfahrts- und Jugendverbände zählen. Gerade in den Handlungsfeldern zum arbeitsweltbezogenen Übergang (an den Lernorten 1 (Jugendsozialarbeit, Jugendberufshilfe, Jugendstrafvollzugsanstalten) und Lernort 2 (Schule, Berufsschule und außerbetriebliche Einrichtungen)) finden sich häufig Jugendhilfeorganisationen als Träger wieder.

Dritthäufigste Trägergruppe sind institutionelle Akteure der Wirtschaft: In 30 Projekten befinden sich Unternehmen oder Arbeitgeberorganisationen sowie betriebliche Interessenvertretungen unter den (Teil-)Projektträgern. Zielgruppen dieser Projekte sind häufig die Unternehmen und deren Mitarbeiter/innen selbst (daher ist der Anteil der Wirtschafts-Träger im Lernort 3 auch auffallend hoch), teils aber auch Jugendliche, die in den Arbeitsmarkt integriert werden sollen.

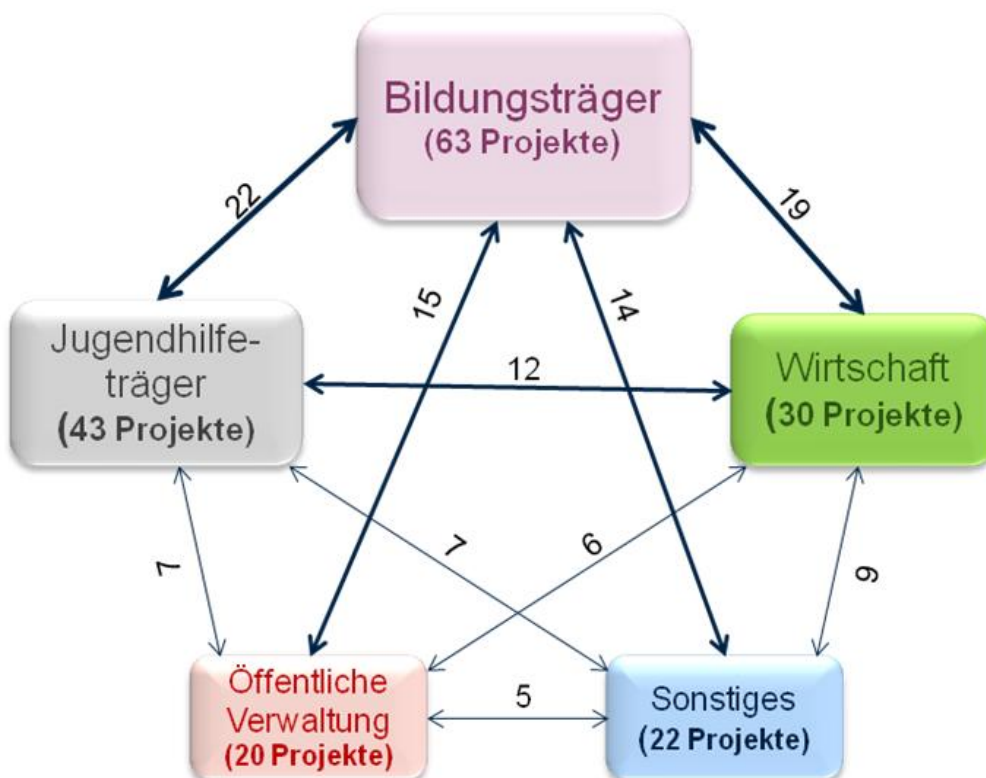
Öffentliche Verwaltungen – Ämter und kommunale Organisationen – tragen in 20 befragten Projekten und damit auffallend selten die Verantwortung. Nicht alle Handlungsfelder im XENOS-Programm sind auf Lernorte ausgerichtet, in denen sich öffentliche Verwaltungen verorten können. Entsprechend war nicht mit einer dominierenden Präsenz kommunaler Behörden unter den Projektträgern zu rechnen. Es ist dennoch erstaunlich, dass selbst im Lernort 3, in dem explizit interkulturelle Öffnung und Sensibili-

sierung in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen im Fokus stehen, nur jedes fünfte Projekt von einer öffentlichen Verwaltung (mit-)getragen wird. Wie später noch gezeigt werden kann, spielen sie allerdings lernortübergreifend als Kooperationspartner eine größere Rolle als in der Projektträgerschaft.

In 22 Projekten finden sich andere als die bisher genannten Einrichtungen unter den Trägern. Hierzu zählen beispielsweise Migrantenorganisationen, Stiftungen oder wissenschaftliche Institute. Es gibt lediglich 6 Projekte, in denen keiner der vier häufigsten Trägertypen (Bildungsträger, Jugendhilfeträger, Wirtschaft und öffentliche Verwaltungen) unter den (Teil-)Projektträgern zu finden ist.

Nennenswert sind zudem die Konstellationen von Projektträgern innerhalb der insgesamt 55 befragten Verbundprojekte (siehe ebenfalls Abbildung 1): Erwartungsgemäß finden die meisten Verbünde unter Beteiligung von Bildungsträgern statt. Insbesondere Projekte, in denen eine öffentliche Verwaltung Träger ist, arbeiten zusätzlich mit Bildungseinrichtungen im Verbund (zu 75 Prozent, 15 von 20), was hingegen auf „lediglich“ 50 Prozent der von Jugendhilfeinstitutionen getragenen Projekte zutrifft (22 von 43). Letztere schließen sich relativ gesehen häufiger als andere (12 von 43) mit Wirtschaftsakteuren im Verbund zusammen.

Abbildung 1:
Projektverantwortliche Träger (als Einzelprojektträger oder Verbundpartner)



Lesehilfe: 63 Projekte haben mindestens einen Bildungsträger entweder als Projektträger oder Verbundpartner. In 19 Projekten ist sowohl mindestens eine Bildungseinrichtung als auch mindestens eine Organisation der Wirtschaft im Verbund.

Datengrundlage: 100 Projekte (davon 55 Verbundprojekte), Mehrfachnennungen.

Ämter und Behörden selten Antragsteller

Die aufgezeigte Reihenfolge der häufigsten Projektträger bestätigt sich zudem, wenn ausschließlich die Antragsteller der Projekte betrachtet werden (pro Projekt also lediglich eine Einrichtung; Ergebnisse nicht separat dargestellt). Besonders für öffentliche Verwaltungen offenbart sich hierbei, dass sie äußerst selten (in nur 6 Fällen) die Projekte beantragt haben. Die Projektinitiative geht weitaus häufiger von anderen Institutionen aus. Dieses Ergebnis ist plausibel, da der Arbeitsalltag in Ämtern und Behörden weitaus weniger von Projekten geprägt ist, wohingegen beispielsweise Bildungsträger diesbezüglich routinierter sind und öffentlich geförderte Projekte für einige Einrichtungen mitunter zentraler Bestandteil der Arbeitsorganisation sind.

Weiterhin sticht als Ergebnis hervor, dass Jugendhilfeträger besonders häufig – und zwar zum Anteil von gut einem Drittel – Antragsteller von Einzelprojekten sind. Ihre Ziele lassen sich offenbar häufiger anhand von weitgehend eigenständig durchführbaren Projektansätzen realisieren. Bildungsträger (vor allem freie) beantragten zwar einen etwas größeren Anteil der Einzelprojekte als Jugendhilfeträger; ihre Dominanz fällt jedoch noch stärker bei den Verbundprojekten auf; diese wurden zu 43 Prozent von Bildungsträgern beantragt. Möglicherweise liegen wichtige Kompetenzen und Aufgaben von Bildungsträgern darin, zwischen verschiedenen Projektbeteiligten zu vermitteln, weshalb sie vermehrt komplexe Projekte initiieren. Möglich ist dies wiederum nur bei entsprechenden vorhandenen Netzwerken, über die die meisten bei XENOS beteiligten Bildungsträger zu verfügen scheinen.

Projektverbünde als Zweckgemeinschaft

Bei Projektverbänden handelt es sich vorwiegend um funktionelle Zusammenschlüsse. Deutlich wird dies unter anderem dadurch, dass anstehende Aufgaben in aller Regel zwischen den Partnern aufgeteilt werden. Meistens arbeiten die Partner aber nicht „nebeneinander her“ (im Sinne einer strengen Aufgabentrennung), sondern sie bearbeiten Aufgaben gemeinsam mit jeweiligen Schwerpunktsetzungen.

Im Laufe des Projektes kommt es bei vielen Verbänden zu einer Intensivierung der Zusammenarbeit, was sich etwa in einer Annäherung der Projektaufgaben ausdrückt: Zu Projektbeginn wurden in diesen Fällen Aufgaben strikt inhaltlich getrennt, im späteren Verlauf haben die Partner jedoch vermehrt entweder gleiche Aufgaben bei lokaler Trennung übernommen oder bearbeiten die Arbeitsschritte gemeinsam mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung. Vermutlich bringen die Arbeitsprozesse mit fortschreitendem Projektverlauf einen zunehmenden Abstimmungsbedarf mit sich.

Besprochen wird im Verbund offenbar alles, was im Projekt ansteht, insbesondere auf der Prozessebene. Zwar werden nicht überall auch konkrete Vorgehensweisen mit den Verbundpartnern diskutiert; dennoch sprechen die Ergebnisse dafür, dass die meisten Verbände auch dem Erfahrungsaustausch zwischen den Trägern des Projektes dienen.

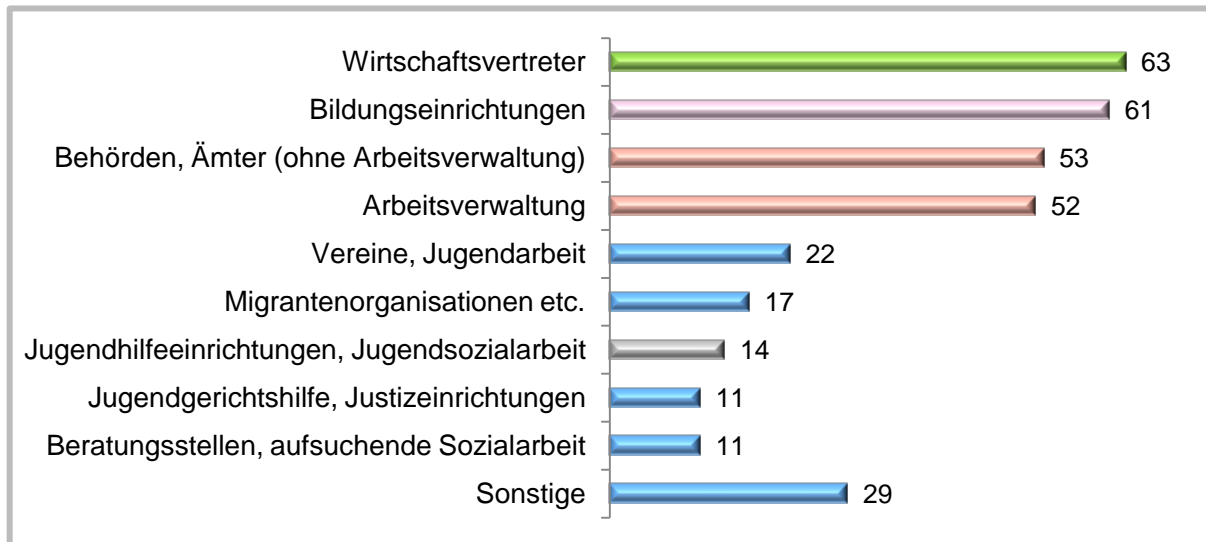
1.2. Kooperationspartner der (Teil-)Projektträger

Vielfältige Kooperationspartner

In aller Regel kooperieren sowohl Einzelprojekte als auch die einzelnen Teilprojektträger in den Verbänden jeweils mit mehreren Partnern. Pro Teilprojekt werden durchschnittlich etwa vier Kooperationspartner genannt; die wenigsten Teilprojekte kommen ohne Kooperationspartner aus und andere wiederum nennen gar bis zu 20 Partner. Entsprechend sind mehr und vielfältigere Kooperationspartner als Projektträger in den Projekten vertreten.

Um ein genaueres Bild von den Zusammenschlüssen zeichnen zu können, wurde in jedem Teilprojekt nach Art und Funktion der bis zu drei wichtigsten Kooperationspartner gefragt. Werden diese Nennungen wiederum pro Gesamtprojekt zusammengewertet, wird für die verschiedenen Organisationstypen erkennbar, wie häufig sie in den Projekten vertreten sind (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2:
Wichtigste Kooperationspartner in den Projekten



Lesehilfe: In 63 Projekten befinden sich Akteure der Wirtschaft unter den drei wichtigsten Kooperationspartnern mindestens eines Teilprojektes.

Datenbasis: 100 Projekte, Mehrfachnennungen (bis zu drei Nennungen pro Teilprojekt).

Die Wirtschaft (darunter insbesondere Unternehmen) befindet sich mit 63 Nennungen am häufigsten unter den wichtigsten Kooperationspartnern der Projekte.¹ Dieser Befund kann als Hinweis auf eine arbeitsmarktnahe Ausrichtung der XENOS-Projekte gedeutet werden, was im Übrigen für alle Lernorte gilt. Bildungsträger sind nicht nur als Projektträger, sondern auch als wichtiger Kooperationspartner in der Mehrzahl der Projekte vertreten. Dabei handelt es sich hier relativ häufig um schulische Einrichtungen, wohingegen die Bildungsträger unter den Verbundpartnern in erster Linie außerschulische Bildungsträger sind.

Mehr als die Hälfte der Projekte hält wichtige Kooperationen mit Institutionen der Arbeitsverwaltung (insbesondere Jobcenter). Vor allem im Lernort 1, innerhalb dessen die Arbeit mit Jugendlichen im Vordergrund steht, ist dies der Fall. Ebenfalls in mehr als der Hälfte der Projekte kooperieren die Träger mit anderen (vor allem kommunalen) Behörden. Hier sticht der Lernort 4 etwas heraus; die Sensibilisierung zu Themen kultureller Vielfalt in Regionen profitiert offenbar von der Zusammenarbeit mit den jeweiligen Kommunen. Öffentliche Verwaltungen sind somit insgesamt – auch in den übrigen Lernorten – in der Projektarbeit sehr bedeutende Kooperationspartner. Weitaus seltener hingegen sind sie – wie bereits gezeigt wurde – selbst Träger eines (Teil-)Projektes. Jobcenter beispielsweise treten im XENOS-Programm ausschließlich als Kooperationspartner auf. Eingeschränkt gilt diese Beobachtung ebenfalls für Migrantenorganisationen, Beratungsstellen, (Jugend-)Vereine oder Einrichtungen der Jugendgerichtshilfe;

¹ Es konnten pro Teilprojekt bis zu drei wichtigste Kooperationspartner genannt werden. In Verbundprojekten können somit pro Verbundpartner bis zu drei Nennungen erfolgen. D.h. in einem Verbundprojekt mit beispielsweise drei Teilprojekten gibt es bis zu neun wichtigste Kooperationspartner, wohingegen es in einem Einzelprojekt nur bis zu drei geben kann.

mit ihnen wird zwar regelmäßig kooperiert, sie nehmen jedoch keine nennenswerte Rolle als Projektträger ein.² Obschon die Projektverantwortung zumeist bei anderen Trägern liegt, ist eine Zusammenarbeit mit diesen Institutionen – und unter ihnen ganz besonders die Jobcenter und andere (kommunale) Behörden – für die Projektarbeit offenbar sehr bedeutsam.

Jugendhilfeeinrichtungen zählen im Vergleich dazu selten (in 14 Projekten) zu den wichtigsten Kooperationspartnern (am ehesten noch im Lernort 1); sie tragen jedoch sehr häufig Projektverantwortung.

Fortlaufende Suche nach Kooperationspartnern

Im ersten Projektjahr hatten über 90 Prozent der (Teil-)Projektträger vor, noch weitere Kooperationspartner fürs Projekt zu gewinnen. Häufig handelt es sich dabei um Betriebe oder Schulen. In vielen Fällen konnten zu diesem Zeitpunkt jedoch noch keine konkreten Angaben darüber gemacht werden, welche Partner künftig benötigt würden.

Nach gut der Hälfte der Projektlaufzeit haben einige Projekte ihr Vorhaben vollständig umgesetzt und alle Partner fürs Projekt gewonnen. Für etwa ein Drittel der Projekte ist die Suche nach Kooperationspartnern zur Projekthalbzeit allerdings noch nicht abgeschlossen bzw. wird sie dann erst akut. Die Vorstellungen darüber, welche Partner benötigt werden, sind nun aber auffallend konkreter. Wiederum stechen insbesondere Betriebe hervor. Dies hat verschiedene Gründe: Zum einen übernehmen Betriebe häufig Funktionen, die erst zum Ende des Projektes relevant werden (wie etwa die Bereitstellung von Praktika, Ausbildungs- oder Arbeitsplätzen, die Teilnahme der Mitarbeiterschaft an Weiterbildungen oder Netzwerk- und Verstetigungsaufgaben). Die Rückmeldungen aus den Projekten deuten jedoch zum anderen auf Schwierigkeiten der Träger bei der Ansprache und Motivierung von Betrieben zur verbindlichen Mitwirkung am Projekt hin. Betriebliche Kooperationspartner zu gewinnen, ist offenbar ein herausforderndes und zeitaufwendiges Unterfangen.

Seltene Kooperationen zwischen Wirtschaft und Verwaltung

Was sich bereits in der soeben aufgezeigten Gesamtverteilung widerspiegelt, zeigt sich auch für die verschiedenen Trägertypen: Unabhängig von der Art der Einrichtung kooperieren die meisten (Teil-)Projektträger besonders häufig mit der Wirtschaft (also Betrieben und/oder Arbeitgeber- bzw. Arbeitnehmervertretern), mit Bildungseinrichtungen und mit Behörden (der Arbeitsverwaltung). Es fallen jedoch Unterschiede auf, sobald man sich für jeden Trägertypus anschaut, mit welchen Einrichtungen er signifikant häufiger bzw. seltener kooperiert als andere Trägertypen (vgl. Tabelle 1).

Öffentliche Verwaltungen beispielsweise kooperieren häufiger als andere Träger mit wiederum anderen kommunalen Behörden sowie mit Migrantenorganisationen, seltener hingegen mit Bildungseinrichtungen oder Wirtschaftsakteuren. Damit hebt sich ihr Kooperationsverhalten von dem anderer projektverantwortlicher Einrichtungen ab.

Akteure der Wirtschaft kooperieren überproportional häufig mit weiteren Wirtschaftsakteuren und mit Bildungsträgern, vergleichsweise selten indes mit kommunalen Einrichtungen (der Arbeitsverwaltung). Für Träger der Jugendhilfe spielen auffallend häufig Bildungsträger und Vereine als Kooperationspartner eine wichtige Rolle. Für Bildungsträger (insbesondere außerschulische) sind wiederum Kooperationen mit der Wirtschaft

² Es gilt zu beachten, dass keine durchgehend deckungsgleiche Zuordnung der Organisationstypen zu den Verbundpartner-Kategorien im Vergleich zu den Kategorien der Kooperationspartner gewährleistet werden kann. Zum einen fallen einzelne Organisationen, die bei den Kooperationspartnern separat aufgeführt sind, bei den Verbundpartnern unter Sonstiges. Auch handelt es sich bei den Verbundpartnern um Zuordnungen durch die Projektträger selbst, während die offen erfragten Kooperationspartner erst in der Analyse gruppiert wurden. Die vergleichenden Befunde sind somit als Tendenzen zu verstehen.

relevanter als für andere. Und auch mit Einrichtungen der Arbeitsverwaltung arbeiten Bildungsträger vergleichsweise häufig zusammen.

Es fällt auf: Wie bereits für die Projektverbünde bestätigt sich auch für die wichtigen Kooperationen innerhalb von (Teil-)Projekten, wie vergleichsweise selten es in den XENOS-Projekten zu einer intensiven Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft auf der einen und öffentlicher Verwaltung (insbesondere Arbeitsverwaltungen) auf der anderen Seite kommt. Zwar vermitteln mitunter andere Institutionen zwischen diesen beiden Akteuren, sodass zumindest beide ins Projekt eingebunden werden. Für Aufgaben, die eng an den Kompetenzschnittstellen von Wirtschaft und Verwaltung verlaufen – wie etwa passgenaue Arbeitsvermittlungen – könnten sich jedoch unmittelbare Zusammenschlüsse zwischen etwa Unternehmen und Jobcentern als besonders förderlich erweisen. Aktuell tendieren diese beiden Trägertypen allerdings dazu, homogene Verbindungen einzugehen, sich also mit ähnlich ausgerichteten Einrichtungen zusammenzuschließen.

Tabelle 1:
Wer kooperiert über- bzw. unterproportional häufig mit wem?

Für das (Teil-)Projekt verantwortliche Einrichtung	Kooperieren <u>häufiger</u> als andere mit:	Kooperieren <u>seltener</u> als andere mit:
Bildungsträger	Wirtschaft Arbeitsverwaltung	Migrantenorganisationen
Jugendhilfeträger	Bildungseinrichtungen Vereine, Jugendarbeit	
Wirtschaft	Wirtschaft Bildungseinrichtungen	Öffentliche Verwaltung und Arbeitsverwaltung
Öffentliche Verwaltung	Öffentliche Verwaltung Migrantenorganisationen	Bildungseinrichtungen Wirtschaft
Sonstige	Öffentliche Verwaltung Migrantenorganisationen	Beratungsstellen

Datenbasis: Jeweils die wichtigsten drei Kooperationspartner der 258 gültig befragten Projektträger (Antragsteller plus Verbundpartner).

2. Funktionen von Kooperationen

Austausch und Zugang zur Zielgruppe wichtigste Funktionen

Die von den wichtigsten Kooperationspartnern übernommenen Funktionen lassen sich in fünf Funktionsgruppen³ einteilen und ihrer Häufigkeit nach sortieren (siehe Tabelle 2):

Die Kooperationen in den Teilprojekten dienen in erster Linie (1) dem Erfahrungsaustausch sowie (2) dem Zugang zu den Zielgruppen. Es folgen Funktionen als (3) Multiplikator/Türöffner und – mit etwas Abstand – (4) operative, also anwendende Funktio-

³ Im Fragebogen wurde nach insgesamt 16 Funktionen der Kooperationspartner gefragt. Die hier vorgestellten Funktionsgruppen wurden anhand einer Faktoranalyse ermittelt. Auf diese Weise konnten die 16 Funktionen auf 5 statistisch zusammengehörige Gruppen reduziert werden.

nen in der Arbeit mit den Zielgruppen. Für (5) die Projektfinanzierung spielen Kooperationspartner vergleichsweise selten eine Rolle.

Tabelle 2:
Funktionen der Kooperationspartner

Häufigkeitsrang	Funktionsgruppe
1.	<i>Erfahrungsaustausch</i>
2.	<i>Zugang zur Zielgruppe</i>
3.	<i>Multiplikator-, Netzwerkfunktion, Türöffner</i>
4.	<i>Anwendende Projektarbeit, Arbeit mit Zielgruppe(n)</i>
5.	<i>Finanzierung</i>

Bei der Funktionszuschreibung zeigen sich erwartungsgemäß Unterschiede je nach institutioneller Zuordnung der Partner: So verschaffen Jobcenter und Arbeitsagenturen vor allem den Zugang zur Zielgruppe. Zudem sind sie vergleichsweise oft für die Finanzierung wichtig. Fast alle anderen Funktionen werden von ihnen auffallend selten übernommen. Die Zuständigkeiten der Wirtschaftsakteure hingegen konzentrieren sich auf die Übernahme der Zielgruppe in Ausbildung/Erwerbsarbeit (Unternehmen) sowie auf Öffentlichkeitsarbeit (Verbände, Arbeitgeberorganisationen). Auch sind sie relativ oft für die Umsetzung im Projekt entwickelter Konzepte zuständig, selten dagegen verschaffen sie Zugang zu Zielgruppen, übernehmen beratende Funktionen oder Finanzierungsaufgaben. Wirtschaft und öffentliche Verwaltung ergänzen sich somit gewissermaßen in ihren Funktionen. Umso mehr verwundert es, dass sie nicht häufiger unmittelbar miteinander kooperieren. Einige Aufgabenbereiche werden von ihnen wiederum recht selten abgedeckt: So sind beispielsweise für die konkrete Projektarbeit mit den Zielgruppen und für die fachliche Beratung meist andere Einrichtungen (häufig die Projektträger selbst) zuständig, insbesondere Bildungsträger.

Bedarfsorientierter Einsatz von Kooperationspartnern

Es gibt Hinweise darauf, dass den Kooperationspartnern in Einzelprojekten andere Funktionen zukommen als denen in Verbundprojekten. Sie offenbaren sich speziell bei differenzierter Betrachtung einzelner Einrichtungstypen: Jobcenter/Arbeitsagenturen übernehmen in Einzelprojekten erkennbar stärkere Vernetzungs- und Beratungsfunktionen als in Verbundprojekten. Auch sind sie weitaus häufiger in die operative Arbeit mit der Zielgruppe eingebunden. In Verbundprojekten indes verschaffen Jobcenter häufiger den Zugang zu den Zielgruppen (und andere arbeiten dann mit ihnen) und sie fungieren vergleichsweise häufig als Türöffner und Werbeträger. Für Wirtschaftsakteure ist der Unterschied zwischen den Funktionen in Einzel- und Verbundprojekten in vielen Punkten konträr zu den Jobcentern. Hier sind es die Einzelprojekte, die über die Wirtschaft Zugang zur Zielgruppe erhalten. In Verbundprojekten wiederum sind Unternehmen und Wirtschaftsorganisationen weitaus häufiger „networker“ und dienen stärker dem Austausch und der Beratung als sie es als Kooperationspartner in Einzelprojekten tun. Finanzieller Förderer der Projekte ist die Wirtschaft – wenn überhaupt – in Einzelprojekten.

Diese Befunde deuten auf einen flexiblen Einsatz von Projektpartnern hin: Je nach Konstellation scheinen die Aufgaben und Zuständigkeiten von Kooperations- im Vergleich zu Verbundpartnern teilweise austauschbar. Mit anderen Worten werden übliche

Verbundpartnerfunktionen in Einzelprojekten durch Kooperationspartnerschaften teilweise kompensiert.

3. Qualitätskriterien gelingender Zusammenarbeit

Eine erfolgreiche und gut funktionierende Kooperation ist auf förderliche Rahmenbedingungen angewiesen, auf welche wiederum beide Seiten Einfluss nehmen können. Im Folgenden werden die Einschätzungen der Rahmenbedingungen von Kooperationsbeziehungen durch die Projektverantwortlichen zusammenfassend dargestellt und Qualitätskriterien für gelingende Kooperationen abgeleitet.

Es stechen zum einen solche Rahmenbedingungen hervor, die aus Sicht der (Teil-) Projektverantwortlichen einhellig als förderlich erfahren werden und somit als **Basisausstattung** einer gelingenden Zusammenarbeit gelten können. Hierbei handelt es sich insbesondere um die Aspekte:

- Austausch und Kommunikation
- Erfahrene Mitarbeitende
- Geklärte Zuständigkeiten

Die Grundlage für eine produktive Zusammenarbeit in Kooperationsbeziehungen ist eine funktionierende Verständigung, basierend auf häufigem Kontakt und einer umgänglichen und respektvollen Arbeitsatmosphäre.

Qualifizierte Mitarbeitende, die sowohl einschlägige Erfahrung mitbringen als auch eine professionelle Arbeitsweise sowie Arbeitseinstellung vorweisen, begünstigen die Kooperation mit dem Partner enorm und sind daher für eine erfolgreiche Zusammenarbeit unabdingbar.

Und auch dass die Zuständigkeiten der verschiedenen Akteure eindeutig geklärt sind, ist grundlegend für eine gelingende Zusammenarbeit. Dazu gehört auch – so zeigen die Ergebnisse – eine eigenverantwortliche und zuverlässige Umsetzung der jeweiligen Aufgaben durch die Partner ohne ständigen Steuerungsbedarf durch die Projektträger.

Hinzu kommen jene Rahmenbedingungen, die durchgängig positiv bewertet werden, jedoch keine Selbstverständlichkeit in den Projekten darstellen und deshalb gewissermaßen als **Kooperationsgaranten** bezeichnet werden können:

- Kooperationserfahrung
- Verbindlichkeit
- Ressourcenverteilung

Erprobte Kooperationen bringen einen enormen Vorteil mit sich: Anfangsschwierigkeiten sind bereits überwunden, die Partner und Arbeitsabläufe sind zumindest teilweise aufeinander eingestellt. Wenn die Partner schon vor dem Projekt zusammengearbeitet haben, kann das Risiko des Scheiterns der Kooperation verringert werden.

Kooperationsvereinbarungen und verbindliche Verabredungen bestimmen vergleichsweise selten den Alltag von kooperierenden Einrichtungen. Dort, wo sie gegeben sind, werden sie jedoch durchgängig als förderlich bewertet. Bindende Absprachen sind ein wichtiges und stabiles Gerüst für die Zusammenarbeit.

Die personellen, finanziellen und zeitlichen Ressourcen sind in der Projektarbeit üblicherweise eng bemessen. Kooperationen profitieren gerade deshalb davon, die Ressourcen aller Partner mit einzubinden, Synergien zu nutzen und somit gemeinsam die vorhandenen Kapazitäten sinnvoll einzusetzen.

Die Befragungsergebnisse zeigen jedoch auch **Gefahrenquellen** auf; Rahmenbedingungen also, die vergleichsweise häufig Kooperationsbeziehungen behindern. Hierzu zählen vor allem:

- Inhaltliche Differenzen
- Räumliche Verteilung
- Mitarbeiterwechsel

Wenn die Zielsetzungen und/oder Zielgruppen der Kooperationspartner nicht deckungsgleich sind, wird das häufig als hinderlich für eine gute Zusammenarbeit beschrieben. Zwar garantiert eine identische Zielstellung keine reibungslose Kooperation. Voneinander abweichende Ziele können jedoch eben diese gefährden, da es leichter zu Interessenkonflikten kommen kann.

Große räumliche Distanzen zwischen den Kooperationspartnern erhöhen den Aufwand für regelmäßige Arbeitstreffen und enge Abstimmungen zwischen ihnen und stellen somit eine Gefahrenquelle für eine gelingende Zusammenarbeit dar. Auf der anderen Seite kann die Fokussierung auf ein- und denselben Sozialraum zum einen Konkurrenzen fördern und zum anderen den Zugang zu räumlich verteilten Zielgruppen erschweren. Es empfiehlt sich daher, diese Aspekte bei der Partnerwahl zu berücksichtigen. Personelle Veränderungen bei den Kooperationspartnern – insbesondere auf Ebene der Führungskräfte – bringen ein wiederholt genanntes Risiko mit sich. Denn Mitarbeiterwechsel kosten vor allem Zeit und gefährden eingespielte Formen der Zusammenarbeit.

Zusammengenommen können durch diese Betrachtungen die nachfolgend aufgelisteten förderlichen Qualitätskriterien für gelingende Kooperationsbeziehungen abgeleitet werden (siehe Tabelle 3):

Die Wahl der Kooperationspartner sollte bestenfalls auf Partner fallen, mit denen bereits Erfahrungen in der gemeinsamen Zusammenarbeit vorliegen, die die gleichen Ziele mit dem Projekt verfolgen und es sollte auf eine logistisch sinnvolle räumliche Verteilung geachtet werden. Im Bereich Personal erhöhen qualifizierte und professionelle Mitarbeitende sowie die Gewährleistung von personeller Kontinuität die Kooperationsqualität. Der Arbeitsprozess profitiert vor allem von einem häufigen und respektvollen Umgang miteinander, von eigenverantwortlichem Arbeiten aller Beteiligten bei eindeutig geklärten Zuständigkeiten, von verbindlichen Vereinbarungen zwischen den Partnern und schließlich davon, dass die Ressourcen gemeinsam verteilt und eingeteilt werden.

Tabelle 3:
Qualitätskriterien für gelingende Kooperationen

Partnerwahl	Personal	Arbeitsprozess
<i>Erfahrung in der gemeinsamen Zusammenarbeit</i>	<i>Qualifizierte und professionelle Mitarbeitende</i>	<i>Häufiger Austausch und respektvoller Umgang</i>
<i>Gleiche Ziele</i>	<i>Personelle Kontinuität</i>	<i>Eigenverantwortung bei klaren Zuständigkeiten</i>
<i>Logistisch sinnvolle räumliche Verteilung der Partner</i>		<i>Verbindliche Vereinbarungen</i>
		<i>Gemeinsame Ressourcenverteilung</i>

4. Mehr und weniger problembehaftete Konstellationen

Anhand der Gesamtsituation der Kooperationsbeziehung, wie sie sich in der Bewertung sämtlicher Rahmenbedingungen ausdrückt, lässt sich einschätzen, ob es sich um eine problemlos oder problematisch verlaufende Zusammenarbeit handelt. Werden die verschiedenen bestehenden Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Kooperationspartner von der projektverantwortlichen Einrichtung als durchgängig förderlich bewertet, wird nachfolgend von einer problemlos verlaufenden Kooperationsbeziehung gesprochen. Problembehaftete Kooperationsbeziehungen wiederum zeichnen sich durch einen vergleichsweise hohen Anteil hinderlich bewerteter Rahmenbedingungen aus.

Die Kooperationsbeziehungen der XENOS-Projekte unterliegen insgesamt nach Einschätzung der (Teil-)Projektverantwortlichen überwiegend förderlichen Rahmenbedingungen. Betrachtet man jedoch die verschiedenen Konstellationen der miteinander kooperierenden Einrichtungen, offenbaren sich teilweise erhebliche Unterschiede in der Problembelastung dieser Beziehungen (siehe Tabelle 4). So berichten etwa Bildungseinrichtungen (in der Rolle als Projektträger) über die Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen sowie auch Unternehmen über die Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen bemerkenswert förderliche Rahmenbedingungen. Zudem fällt auf, dass die Zusammenarbeit zwischen wirtschaftsnahen Einrichtungen – also etwa zwischen Arbeitgeberorganisationen und Unternehmen oder auch zwischen verschiedenen Betrieben – nach Auskunft der Projektverantwortlichen vergleichsweise reibungslos funktioniert. Ähnliches gilt für die Kooperation zwischen mehreren behördlichen Einrichtungen.

Allerdings gewährleistet ein Zusammenschluss von gleichartigen Organisationen nicht immer eine weitgehend problemlose Partnerschaft. Kooperationen zwischen mehreren Bildungsträgern etwa unterliegen vergleichsweise häufig hinderlichen Rahmenbedingungen. Bildungseinrichtungen als (Teil-)Projektträger führen auch mit anderen Partnern auffallend häufig Beziehungen, die von relativ vielen hinderlichen und wenigen förderlichen Bedingungen gekennzeichnet und somit insgesamt problembelastet sind. Dies gilt in besonderer Weise für Kooperationen mit Jobcentern sowie Einrichtungen des Jugendstrafvollzugs. Da Bildungseinrichtungen insgesamt mit Abstand am häufigsten sowohl Projektträger als auch Kooperationspartner sind, kann deren soeben aufgezeigte Präsenz kaum verwundern. Gleichwohl fällt eine gewisse Polarisierung auf: In

einigen Konstellationen verläuft die Zusammenarbeit auffällig unproblematisch (häufig mit Betrieben), in anderen wiederum besonders problematisch (häufig mit Jobcentern). In abgeschwächtem Maß zeigt sich die Problembelastung zudem für Zusammenschlüsse zwischen freien Trägern der Jugendhilfe als Projektverantwortliche und Bildungseinrichtungen als Kooperationspartner. Zusammenschlüsse, bei denen Unternehmen oder Arbeitgeber- bzw. Arbeitnehmerorganisationen beteiligt sind, fallen wiederum besonders selten durch hinderliche Rahmenbedingungen auf. Der Zugang zur Wirtschaft scheint zwar – wie weiter oben erwähnt – herausfordernd zu sein; die Zusammenarbeit wiederum funktioniert häufig besser als mit anderen Partnern.

Tabelle 4:
Problembelastung verschiedener Kooperations-Konstellationen

Konstellationen von Kooperationsbeziehungen, die vergleichsweise selten problembelastet sind und vergleichsweise häufig problemlos verlaufen
Bildungseinrichtungen → Migrantenorganisationen
Wirtschaft (insb. Unternehmen) → Bildungseinrichtungen
Wirtschaft (insb. Unternehmen) → Wirtschaft (insb. Unternehmen)
Behörden, Kommunen → Behörden, Kommunen
Träger des (Teil-)Projektes → Kooperationspartner
Freie Träger der Jugendhilfe → Bildungseinrichtungen
Bildungseinrichtungen → Jugendstrafvollzug, Jugendgerichtshilfe
Bildungseinrichtungen → Bildungseinrichtungen
Bildungseinrichtungen → Jobcenter, Arbeitsagentur
Konstellationen von Kooperationsbeziehungen, die vergleichsweise häufig problembelastet sind und vergleichsweise selten problemlos verlaufen

Anmerkung zur Tabelle: Bezüglich der Problembelastung unauffällige Konstellationen sowie solche mit weniger als 10 gültigen Nennungen sind nicht dargestellt.

5. Zusammenfassendes Fazit

Vielschichtige, ausdifferenzierte Arbeits- und Bildungsmärkte erfordern eine zunehmende Spezialisierung aller Akteure. Arbeitsteilung wird somit eine Notwendigkeit zur Bewältigung komplexer Arbeitsprozesse. Im Kontext öffentlich geförderter Projekte reagieren viele Projektträger auf diese Anforderungen, indem sie sich mit weiteren Institutionen zu einem Verbund zusammenschließen oder Kooperationspartner verpflichten. Vorangehend wurden solche Zusammenschlüsse im Kontext der XENOS-Projekte beleuchtet und es wurde ihre strukturelle sowie funktionelle Bedeutung in den Projekten aufgezeigt.

Deutlich geworden ist zunächst, dass Bildungsträger, Wirtschaft, Jugendhilfeträger und öffentliche Verwaltungen die zentralen Akteure in den XENOS-Projekten sind, sowohl als Antragstellende oder Verbundpartner als auch als Kooperationspartner. Die Rolle, die sie jeweils im Projekt einnehmen, unterscheidet sich dabei erkennbar zwischen den

verschiedenen Organisationen und richtet sich stets auch nach dem entsprechenden Handlungsfeld und der Ausrichtung des Projektes. Die Unterscheidung zwischen Verbund- und Kooperationspartnern orientiert sich hierbei nicht streng an den zu vergebenden Aufgaben, sondern ist auch formeller Natur; geben doch vielfach eher die vorliegenden Projektstrukturen den Ausschlag dafür, welcher Partner welche Funktionen übernimmt.

Während Bildungsträger in den allermeisten Projekten mitwirken, sie mit den unterschiedlichsten Partnern zusammenarbeiten und ihnen dabei offenbar vermehrt auch Vermittlerfunktionen zukommen, konzentrieren sich die übrigen Trägertypen in stärkerem Maße auf bestimmte Handlungsfelder und Partnerschaften. Etwa sind Zusammenschlüsse zwischen Akteuren der öffentlichen Verwaltung und der Wirtschaft auffallend selten, obschon beide häufig ähnliche Ziele verfolgen und sich in ihren Funktionen ergänzen.

Generell aber erweisen sich die Projekte als überwiegend flexibel und vielfältig in ihrer Zusammenstellung und Zusammenarbeit. Projektpartnerschaften werden im Projektverlauf fortlaufend nach Bedarf und Projektphase (neu) eingegangen, Aufgaben neu verteilt. Um auf (unerwartete) Entwicklungen im Projekt reagieren zu können und voneinander zu profitieren ohne dabei die Projektziele aus den Augen zu verlieren, ist eine funktionierende, aktive Zusammenarbeit der Beteiligten sowie ein hohes Reflexionsvermögen insbesondere der Projektverantwortlichen erforderlich. Die Wahl der „richtigen“ Partner, die Personalausstattung und die Gestaltung des Arbeitsprozesses stellen die entscheidenden Qualitätskriterien dafür, ob Kooperationen gelingen oder ob sie problematisch verlaufen. Während die Rahmenbedingungen mitunter sehr förderlich sind (was häufig unter der Beteiligung von – jedoch schwer zu gewinnenden – Wirtschaftsakteuren der Fall ist), kämpfen andere mit Problemen in der Zusammenarbeit und gefährden damit nicht zuletzt den Projekterfolg.

Inwiefern sich die Art der Zusammenschlüsse und die jeweiligen Rahmenbedingungen tatsächlich auf die Erreichung der Projektziele auswirken und anhand welcher Strategien auch problembehaftete Kooperationen effizient und erfolgreich sein können, kann abschließend jedoch erst am Ende der Projektlaufzeiten beantwortet werden. Sich rechtzeitig um passende Partner zu kümmern, dabei sowohl auf Strukturelles als auch auf Inhaltliches sowie Zwischenmenschliches zu achten und die Details der Zusammenarbeit verbindlich festzulegen, empfiehlt sich ohne Zweifel in jedem Fall.